

Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Efektivitas Sekolah Sarwas VIII UPPK Petarukan Kabupaten Pemalang

Winaryo
Universitas PGRI Semarang

Abstrak: Permasalahan penelitian ini adalah (a) adakah pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah, (b) adakah pengaruh budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah, dan (c) adakah pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah. Tujuan penelitian ini adalah (1) mengetahui besarnya pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah, (2) mengetahui besarnya pengaruh budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah, dan (3) mengetahui besarnya pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah. Populasi penelitian 120 guru SDN di UPPK Petarukan Kabupaten Pemalang. Sampel ditetapkan secara proporsional random sampling sebanyak 89 guru. Pengambilan data melalui kuesioner. Uji validitas, reliabilitas instrument penelitian, uji normalitas data, linearitas, multikolinearitas, heterokedastisitas, uji regresi tunggal dan regresi ganda menggunakan *SPSS for windows 21*. Hasil penelitian diperoleh (1) pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah sebesar 39,9% dengan regresi $\hat{Y} = 72,898 + 0,544 X_1$, (2) pengaruh budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah sebesar 74,9 % dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 27,092 + 0,112X_2$, dan (3) pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah sebesar 40,3%, persamaan regresi $\hat{Y} = 64,191 + 0,541 X_1 + 0,488 X_2$.

Kata kunci: kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya sekolah, efektifitas sekolah

Pendahuluan

Peningkatan kualitas pendidikan mensyaratkan adanya pengelolaan sekolah yang efektif. Efektivitas sekolah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada bab 1 pasal 9 yang berbunyi: bahwa standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Peraturan pemerintah tersebut ditindaklanjuti dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tanggal 23 Mei

2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah. Permendiknas tersebut mengisyaratkan bahwa penyelenggaraan pendidikan ditingkat makro maupun di tingkat mikro harus dilaksanakan dengan seefisien dan seefektif mungkin.

Efektivitas sekolah tidak dapat dipisahkan dari mutu sekolah. Dengan kata lain efektivitas sekolah adalah proses sekolah dalam melaksanakan program-programnya secara efektif dan efisien untuk meraih mutu, tujuan, atau standar yang diharapkan. Adapun mutu yang dimaksud adalah mutu semua komponen baik *input*, proses, maupun *output*. Jadi sekolah yang efektif tidak hanya dinilai dari hasil semata tetapi sinergitas semua komponen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Masalah efektivitas pendidikan berkenaan dengan rasio antara tujuan pendidikan dengan hasil pendidikan (*output*), artinya sejauh mana tingkat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang dihasilkan, baik dalam kualitas maupun kuantitas. *The Connecticut School Effectiveness Project* merumuskan bahwa salah satu tujuh karakteristik sekolah efektif adalah sering dilakukannya monitor atas kemajuan siswa atau *frequent monitoring of student progress* (Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari, 2009: 447).

Kenyataan yang terjadi di Kabupaten Pematang adalah bahwa banyak Kepala sekolah yang belum memahami sepenuhnya tentang sekolah sebagai sebuah sistem organisasi yang memiliki saling hubungan dalam mewujudkan hasil akhir. Beberapa Kepala sekolah yang direkrut kurang dilengkapi dan dibekali dengan kemampuan atau kompetensi manajerial yang memadai.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan Kepala sekolah, yaitu perilaku Kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru di dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan (Wahjosumidjo, 2013: vii). Visi Kepala sekolah hanya dapat direalisasi jika para pengikut berfikir, bersikap, dan berperilaku tertentu, mempunyai kemampuan dan kemauan bergerak untuk

merealisasi visi. Untuk itu pemimpin mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dan diajarkan Kepala sekolah untuk diterapkan dalam perilaku organisasi bawahan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2009: 24). Setiap kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh terhadap seluruh aspek operasional penyelenggaraan sekolah, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pada kepengawasan. Dalam menjalankan tugasnya, seorang kepala sekolah wajib memiliki 5 (lima) kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensisosial (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 tentang Standar Kepala sekolah/Madrasah). Kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi berbagai hal, salah satunya adalah bahwa kepala sekolah mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan senantiasa dituntut untuk memahami kecenderungan perubahan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dan mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar perubahan manajemen dalam proses kependidikan (Soegito, 2010: 62). Menurut Karwati dan Priansa (2013: 119) memaparkan bahwa kompetensi manajerial Kepala sekolah dapat dilihat pada kemampuan dalam menyusun perencanaan sekolah, pendayagunaan semua sumber daya yang ada, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran siswa, mengelola guru dan staf, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Wahyudi (2009:28) menyatakan bahwa kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, kompetensi dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Swanson (Mulyasa, 2009: 9) bahwa pendidikan yang produktif memiliki tiga fungsi yaitu: *the administrator's productions function, thepsychologis production function, and the economist's productions.*

Budaya sekolah sangat erat kaitanya dengan pembentukan suasana sekolah yang kondusif. Bila suasana sekolah kondusif akan mendorong terwujudnya sekolah yang efektif. Dalam materi diklat manajemen dan kepemimpinan sekolah di Surakarta tahun 2014 dijelaskan bahwa efektivitas pengembangan kondisi sekolah mengacu pada materi diskusi *Partnership For Global Learning* (Pusat Pengembangan SDM, Kemdikbud, 2014: 24) harus memenuhi 5 (lima) indikator sebagai berikut: (a) memusatkan fokus pembelajaran pada hasil belajar peserta didik, (b) menjamin keseimbangan antara kegiatan belajar individual, kolaborasi, dan belajar dalam interaksi sosial, (c) selaras dengan kebutuhan pengembangan motivasi peserta didik, (d) sensitif terhadap perbedaan individu dan (e) menantang peserta didik dengan tidak memberikan lebih dari kapasitasnya.

Hasil pengamatan peneliti pada bulan September sampai dengan November tahun 2015 pada semester satu tahun pelajaran 2015/2016 memperoleh fakta sebagai berikut: a) sebagian besar kepala sekolah belum dibekali dengan kompetensi kepala sekolah sehingga kemampuan mereka berbeda-beda dalam mengelola sekolah, b) rumusan tujuan sekolah kurang berorientasi pada visi, tata tertib sekolah sering dilanggar, program-program kepala sekolah kurang mendapat dukungan warga sekolah, kurang adanya pertemuan/rapat sekolah dengan orang tua/masyarakat, belum optimalnya komitmen tenaga pendidik dan kependidikan dalam pencapaian program sekolah, c) pengembangan budaya sekolah diprediksi memiliki kontribusi bagi efektivitas sekolah, d) kelengkapan fasilitas dan sarana prasarana belajar mengajar, dan e) adanya disparitas kompetensi profesional guru dalam hal menyusun perangkat pembelajaran, penguasaan materi pembelajaran, kemampuan menggunakan strategi, metode, dan teknik mengajar, kemampuan menggunakan fasilitas dan sumber belajar.

Tujuan dari penelitian ini adalah : a) mengetahui pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah, b) mengetahui pengaruh

budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah, dan c) mengetahui pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah Sarwas VIII UPPK Petarukan Kabupaten Pemalang.

Kajian pustaka

Efektivitas dalam rumusan Etzioni dikatakan sebagai derajat dimana organisasi mencapai tujuannya (Mulyati dan Komariah, 2012: 89). Dalam halaman yang sama, Sergiovanni juga merumuskan efektivitas sebagai kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang digariskan. Mengiringi rumusannya tentang sekolah efektif atau efektivitas sekolah, Umaedi menyatakan bahwa sekolah efektif pada dasarnya merupakan sekolah yang dapat melaksanakan tujuan dengan tepat sasaran. Menurutnya, sekolah memiliki beberapa fungsi dan fungsi sekolah dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam melihat efektivitas sekolah. Fungsi-fungsi tersebut meliputi fungsi teknis/ekonomis, fungsi manusiawi/sosial, fungsi politik, fungsi cultural, fungsi pendidikan, dan fungsi spiritual (Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari, 2009: 454). Thomas dalam Mulyasa (2009: 83) melihat efektivitas pendidikan dalam kaitannya dengan produktivitas berdasarkan tiga dimensi berikut: (1) *the administrator production function*, yaitu seberapa besar dan baik layanan yang diberikan dalam proses pendidikan, (2) *the psychologist's production function*, yaitu perubahan perilaku yang terjadi pada peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu di sekolah dan (3) *the economic's production function*, yaitu berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah dan perolehan yang ditimbulkan oleh layanan itu.

Mulyasa (2009: 85) menambahkan bahwa efektivitas pendidikan harus dilihat secara sistemik mulai dari *input*, proses, *output*, dan *outcome* dengan indikator yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga bersifat kualitatif.

Suharsaputra (2010: 65) memandang sekolah efektif dari tiga perspektif, yaitu sekolah efektif dalam perspektif mutu pendidikan, sekolah efektif dalam perspektif manajemen, dan sekolah efektif dalam perspektif teori organism.

Kajian terhadap efektivitas suatu usaha yang panjang dan berkesinambungan seperti pendidikan, membawa kita pada pertanyaan apa yang menjadi indikator efektifitas pada setiap tahapannya. Indikator ini tidak saja mengacu pada apa yang ada (*input, process, output, dan outcome*) tetapi juga pada apa yang terjadi atau proses (Mulyasa, 2009: 84).

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan (Stoner dalam Mulyati dan Komariah, 2012: 86). Manajemen pendidikan sebagai bagian dari manajemen secara umum diartikan sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional (Gaffar dalam Nurdin, 2007: 228). Orang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarnya disebut manajer. Kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer menempati posisi yang sudah ditentukan di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Karwati dan Priansa (2013: 37) menyatakan bahwa Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan dan tanggung jawab oleh pihak berwenang untuk memimpin mengelola sekolah dalam mencapai tujuan. Kepala sekolah memegang posisi sebagai manajer yang dinyatakan Made Pidarta sebagai pekerjaan paling rumit dan berat (Pidarta, 2009: 13).

Menurut Karwati dan Priansa (2013: 119), kompetensi manajerial Kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuan Kepala sekolah dalam menyusun perencanaan, pengembangan, pengelolaan dan pemberdayaan, secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah. Dedi Supriadi mengemukakan Kepala sekolah di tengah arus perubahan dalam rangka mewujudkan kehidupan sekolah yang sehat, kondusif, dan menunjang kerja setidaknya harus memiliki visi yang jelas tentang mutu, mengandalkan pendekatan kolaboratif dalam pembinaan sekolah, responsive dan proaktif, memiliki keteladanan, aktif dan turun kebawah,

melakukan teknik ganjaran, pengembangan wahana yang mengarah pada pengembangan keterampilan pro sosial (Soegito, 2010: 71). Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah (Sallis dalam Soegito, 2010: 70).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang standar Kepala sekolah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi..

Menurut Riduwan (2009: 155) indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi manajerial kepala sekolah adalah: (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) pelaksanaan (*actuating*) dan (4) pengawasan (*controlling*).

Schein dalam Wirawan (2013: 725) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok ketika mereka menyelesaikan problem-problem mengadaptasi keadaan lingkungan eksternal dan integral internal, yang telah berlangsung dengan cukup baik untuk dianggap valid dan karena itu diajarkan kepada para anggota organisasi baru sebagai persepsi cara yang benar. Yukl mengemukakan bahwa fungsi utama dari budaya adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, yang karenanya mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan (Yukl, 2009: 335). Sebagai sebuah sistem, sekolah memiliki hubungan yang kompleks antara input dan output. Hubungan tersebut memiliki beberapa komponen yang saling interaktif diantaranya budaya sekolah. Menurut Hermawan dan Triatna (2010: 80) budaya sekolah mempresentasikan nilai-nilai yang tidak tertulis dalam organisasi yang meliputi nilai-nilai dan norma-norma bersama, kebiasaan-kebiasaan kerja, keyakinan-keyakinan, dan cara berfikir, serta artifak.

Hoy dan Miskel dalam hermawan dan Triatna (2012: 79) Budaya sekolah akan selalu berkembang seiring peningkatan aktivitas yang berkembang dengan pesat mengikuti kondisi di luar sekolah.

Budaya organisasi mempunyai beberapa peran dalam organisasi (Robinns dalam Uha, 2013: 69): a) budaya mempunyai suatu peran pembeda. b) budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, c) budaya

organisasi masyarakat mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual, d) budaya korporat itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan (Uha, 2013: 69). Menurut Siagian (2005:153) lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu: a) sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah, b) menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya, c) menumbuhkan komitmen ingan individual atau kelompok sendiri, d) sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi dan e) sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah semua guru SD Sarwas VIII UPPK Petarukan Kabupaten Pemalang sebanyak 120 guru dengan sampel sebanyak 89 guru. Sampel dalam penelitian ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Isacc dan Michael (Sugiyono, 2010:126) dengan taraf kesalahan sebesar 5%, sedangkan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *proporsional random sampling*.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner penelitian. Teknik untuk pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner yang dibagikan kepada para guru SD Sarwas VIII UPPK Petarukan Kabupaten Pemalang, dengan metode ini data dikumpulkan berdasarkan jawaban responden atas daftar pertanyaan yang diajukan (kuesioner). Kuesioner disusun dengan menggunakan skala likert dengan masing-masing pertanyaan diberikan alternatif jawaban sebanyak 5 pilihan yakni opsi jawaban: 1 untuk tidak setuju, 2 untuk kurang setuju, 3 untuk cukup setuju, 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

Uji reabilitas dan validitas dilakukan sebalum kuesioner penelitian dilakukan. Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukan sejauh mana

suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut diuji, salah satu alat ujinya adalah menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (Ferdinand, 2002:63). Jika nilainya dibawah 0,70 maka pertanyaan kuesioner yang diajukan tidak reliabel. Sedangkan uji validitas Instrumen dikatakan valid apabila menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 keatas merupakan konstruk dikatakan valid dan apabila dibawah 0,3 maka pertanyaan kuesioner yang diajukan tidak valid.

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil Uji Hipotesis 1

Korelasi kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh nilai korelasi sebesar 0,632 angka tersebut menunjukkan korelasi antar kedua variabel kuat dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$.

Hasil uji *anova* kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektifitas sekolah dapat dijelaskan bahwa hasil uji regresi diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 57,859 lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 yaitu nilai sebesar 3,08 atau $57,859 > 3,08$, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 1 yang berbunyi terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektifitas sekolah pada sekolah dasar negeri di UPPK Petarukan kabupaten Pematang diterima. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh nilai *Rsquare* sebesar 0,399 artinya bahwa 39,9 % efektifitas sekolah dipengaruhi oleh kompetensi manajerial kepala sekolah, sisanya 51,1% efektifitas sekolah dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari hasil uji regresi kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh hasil nilai konstanta 72,898 dan nilai koefisien

regresi sebesar 0,544 dengan signifikansi 0,000. sehingga persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y}=72,898+ 0,544 X_1$.

2. Hasil Uji Hipotesis 2

Korelasi budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh nilai sebesar 0,562 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, maka korelasi kedua variabel tersebut kuat. Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 2 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova* sebagaimana tabel di bawah ini:

Hasil *anova* budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh hasil signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 12,885 lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf kepercayaan 0,05 yaitu nilai sebesar 3,08 atau $12,885 > 3,08$, maka hipotesis 2 yang berbunyi terdapat budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah pada SDN UPPK Petarukan kabupaten Pematang diterima.

Pengaruh budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh nilai R square sebesar 0,749 artinya bahwa 74,9% efektifitas sekolah dipengaruhi oleh budaya sekolah dan sisanya 25,1 % efektifitas sekolah dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari hasil uji regresi budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh nilai konstanta 27,092 dengan koefisien 0,112 dan nilai signifikansi 0,000. maka persamaan regresinya berikut: $\hat{Y}=27,092+ 0,112X_2$.

3. Hasil Uji Hipotesis 3

Korelasi kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh nilai sebesar 0,632 dan korelasi budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah sebesar 0,562. Dengan demikian nilai korelasi kedua variabel terhadap efektifitas sekolah kuat. Sedangkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$.

Hasil uji *anova* menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap efektifitas sekolah diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar 29,042 lebih besar dari nilai F_{tabel} pada taraf

kepercayaan 0,05 yaitu nilai sebesar 3,08 atau $29,042 > 3,08$, maka hipotesis 3 diterima.

Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap efektifitas sekolah diperoleh nilai R square sebesar 0,403 artinya bahwa besarnya pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Y sebesar 40,3% dan sisanya 59,7 % efektifitas sekolah dipengaruhi selain kedua variabel tersebut.

Dari hasil koefisien regresi ganda diperoleh nilai konstanta 64,196 sedangkan nilai koefisien $X_1=0,541$ dan nilai koefisien $X_2 = 0,488$ nilai signifikansi 0,000 dan 0,000. Maka persamaan regresinya sebagai berikut: $\hat{Y}=64,191+0,541X_1+ 0,488X_2$. Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a = Nilai konstanta 64,191 artinya jika kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah dianggap konstan maka efektifitas sekolah sebesar 64,191.
- b = Angka koefisien 0,541 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya apabila kompetensi manajerial kepala sekolah lebih baik maka efektifitas sekolah juga meningkat.
- c = Angka koefisien 0,488 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya apabila budaya sekolah lebih baik maka efektifitas sekolah juga meningkat.

4. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Efektifitas Sekolah

Berdasarkan hasil pengolahan data primer dari 120 responden (guru sekolah dasar negeri di UPPK Petarukan Kabupaten Pematang) bahwa Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dipersepsikan cukup baik, sedangkan indikator variabel kompetensi manajerial kepala sekolah yang paling kuat adalah pengawasan dan paling lemah adalah indikator perencanaan. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa kepala sekolah dan warga sekolah yang lain baik sekali dalam melaksanakan terciptanya kondisi yang mempengaruhi efektivitas sekolah, sedangkan perencanaan yang terjadi di antara para guru sangat lemah

dalam mempengaruhi efektivitas sekolah. Indikator variabel efektivitas sekolah yang paling kuat adalah indikator *output* dan indikator terlemah adalah *outcome*.

Berdasarkan uji hipotesis melalui regresi tunggal atau regresi sederhana terlihat bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai korelasi yang kuat terhadap efektivitas sekolah yang ditunjukkan dengan nilai *correlations* sebesar 0,632 (tabel 4.15) dan besaran pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah adalah 39, 9% (tabel 4.17) dengan koefisien regresi $Y = 72,898 + 0,544 X_1$. (tabel 4.18)

Dari hasil uji regresi tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap efektivitas sekolah. Dinamika naik turunnya efektivitas sekolah akan sangat tergantung dari kompetensi manajerial kepala sekolah. Semakin baik kompetensi manajerial kepala sekolah dimana guru tersebut bekerja, maka akan semakin baik dan meningkat pula efektivitas sekolah, demikian pula sebaliknya apabila kompetensi manajerial kepala sekolah dimana guru tersebut bekerja menunjukkan penurunan (jelek) maka akan menurun pula efektivitas sekolahnya.

Dalam hal ini, kepala sekolah memegang peran penting dalam melaksanakan kompetensi manajerial kepala sekolah yang baik, juga para guru dan warga sekolah yang lainnya. Semakin baik dukungan yang diberikan para warga sekolah, maka akan menekan konflik yang ada diantara warga sekolah dan pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas sekolah dan mutu sekolah SD tersebut. Dengan memperhatikan indikator efektivitas sekolah yang terlemah adalah *outcome*, maka kepala sekolah harus lebih inten dalam melakukan koordinasi yang berkaitan dengan menjaga soliditas para guru dalam mewujudkan cita-cita sekolah dan menurunkan permasalahan yang mungkin akan terjadi diantara para guru.

Kepala sekolah Sarwas VIII UPPK Perukan Kabupaten Pematang juga harus memperhatikan faktor lain yang mempengaruhi efektivitas sekolahnya selain kompetensi manajerial kepala sekolah, karena faktor lain ini mempunyai pengaruh sebesar 51,1% yang cukup mengganggu efektivitas sekolah. Faktor lain

tersebut dapat berasal dari internal sekolah misalnya kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, supervisi akademik atau faktor eksternal sekolah misalnya kebijakan dinas pendidikan, ketidaktahuan informasi kebijakan lain yang menyangkut efektivitas sekolah.

Apabila kepala sekolah mampu menjalankan kompetensi manjerial kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah dan menjaga kekompakan para guru serta meminimalisir konflik antar guru dalam menjalankan tugasnya, maka sekolah akan lebih maju dan berkualitas sesuai tuntutan masyarakat.

Hasil penelitian ini mendukung dan sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Carudin (2011) yang dalam salah satu kesimpulannya menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh Budaya sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah

Berdasarkan hasil pengolahan data primer dari 120 responden (guru sekolah dasar negeri di UPPK Petarukan Kabupaten Pematang) bahwa Budaya sekolah dipersepsikan baik, sedangkan indikator variabel Budaya sekolah yang paling kuat adalah aturan dan paling lemah adalah indikator filosofi. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa budaya sekolah dapat menumbuhkan motivasi guru untuk berprestasi dalam mempengaruhi efektivitas sekolah. Guru memerlukan aturan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik, ini dibuktikan dengan indikator aturan. Indikator variabel efektivitas sekolah yang paling kuat adalah output dan indikator outcome.

Berdasarkan uji hipotesis melalui regresi tunggal atau regresi sederhana terlihat bahwa Budaya sekolah mempunyai korelasi yang kuat terhadap efektivitas sekolah yang ditunjukkan dengan nilai *correlations* sebesar 0,562 (tabel 4.19) dan besaran pengaruh Budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah adalah 74,9 % (tabel 4.21) dengan koefisien regresi $Y = 27,092 + 0,112 X_2$. (tabel 4.22)

Dari hasil uji regresi tentang pengaruh Budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah tersebut dapat dijelaskan bahwa budaya sekolah sangat kuat pengaruhnya dalam keberhasilan efektivitas sekolah. Naik turunnya efektivitas sekolah akan sangat tergantung seberapa besar motivasi guru dalam kebutuhannya

akan prestasi bagi dirinya. Semakin kuat Budaya sekolah akan semakin baik pula efektivitas sekolah tersebut, demikian sebaliknya apabila budaya sekolah lemah, maka akan menurun pula hasil efektivitas sekolah.

Budaya sekolah sangat diperlukan dalam pengelolaan sekolah karena budaya sekolah yang baik diyakini dapat mempengaruhi warga sekolah untuk melakukan perannya dengan baik yang berimplikasi terwujudnya efektivitas sekolah.

Kepala sekolah juga harus memperhatikan faktor lain yang mempengaruhi efektivitas sekolahnya selain budaya sekolah, karena faktor lain ini mempunyai pengaruh sebesar 25,1 % yang cukup mengganggu efektivitas sekolah. Semakin baik budaya sekolah dalam penerapannya terhadap para guru, maka akan semakin meningkatkan efektivitas sekolahnya.

Hasil penelitian ini mendukung dan sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soedjono (2005) yang dalam salah satu kesimpulannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerjakaryawan.

3. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah

Berdasarkan hasil pengolahan data primer dari 120 responden (guru sekolah dasar negeri di UPPK Petarukan Kabupaten Pematang) bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dipersepsikan baik, Budaya sekolah dipersepsikan baik, dan efektivitas sekolah juga dipersepsikan baik. Indikator variabel kompetensi manajerial kepala sekolah yang paling kuat adalah pengawasan dan paling lemah adalah indikator perencanaan. Indikator variabel Budaya sekolah yang paling kuat adalah aturan dan paling lemah adalah filosofi. Indikator variabel efektivitas sekolah yang paling kuat adalah indikator *output* dan indikator terlemah adalah *outcome*.

Kondisi di atas memberikan gambaran bahwa kepala sekolah dan warga sekolah yang lain dalam memberikan dukungan terciptanya kompetensi

manajerial kepala sekolah yang baik, menumbuhkan Budaya sekolah yang baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja para guru dengan lebih baik. Konflik yang terjadi diantara para guru sangat lemah dalam mempengaruhi efektivitas sekolah, kebutuhan akan kekuasaan para guru juga lemah, sehingga kepala sekolah lebih mudah memainkan perannya dalam mendorong efektivitas sekolah dan meningkatkan kinerja sekolah.

Berdasarkan uji hipotesis ke-3 yaitu pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan Budaya sekolah secara bersama sama terhadap efektivitas sekolah melalui regresi ganda terlihat bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah (X1) dan Budaya sekolah (X2) mempunyai korelasi yang kuat terhadap efektivitas sekolah (Y) yang ditunjukkan dengan nilai *correlations* X1 terhadap Y sebesar 0,632 (tabel 4.23) dan besaran nilai *correlations* X1 terhadap Y sebesar 0,562. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan Budaya sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah adalah 40,3% (tabel 4.25) Berdasarkan tabel 4.26 terlihat bahwa persamaan regresi ganda variabel X1 dan X2 terhadap Y adalah $Y = 6,969 + 0,608 X_1 + 0,521 X_2$.

Dari hasil temuan uji regresi di atas dapat dijelaskan bahwa kualitas kompetensi manajerial kepala sekolah yang baik dapat meningkatkan Budaya sekolah dari para guru dengan baik pula. Apabila kedua variabel tersebut dalam keadaan baik, maka akan meningkatkan efektivitas sekolah secara signifikan, demikian sebaliknya apabila kedua variabel Kompetensi manajemen sekolah dan Budaya sekolah para guru menurun, maka efektivitas sekolah Sarwas VIII UPPK Petarukan Kabupaten Pematang akan menurun pula. Kepala sekolah harus lebih intensif dalam meningkatkan kompetensi manajerialnya untuk mengimbangi budaya sekolah yang sudah baik sehingga keefektifan sekolah terus meningkat.

Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan pendapat Taurisa dan Ratnawati (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, serta kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menentukan kinerja karyawan. Berdasarkan kondisi ini, peneliti menyarankan agar perusahaan

perlu melakukan upaya untuk memperkuat dan mempertahankan budaya yang sudah ada guna meningkatkan kinerja karyawan.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah akan terlihat nyata apabila kepala sekolah dapat menciptakan kompetensi manajerialnya yang kondusif dan mampu memberikan motivasi kepada bawahannya agar mau, rela dan mampu melaksanakan segala kegiatan guna mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Kondisi nyata yang dapat ditunjukkan oleh kepala sekolah antara lain (a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif. Kepala sekolah yang baik adalah jika ia dapat memberikan motivasi dan semangat agar bawahannya bersedia melaksanakan segala tugasnya dengan semaksimal mungkin (b) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan dan (c) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan dan peran kepala sekolah yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.

Kesimpulan, Saran dan Implikasi

A. Kesimpulan

Setelah melakukan uji regresi dan pembahasan, maka kesimpulan penelitian ini sebagai berikut: 1) variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dipersepsikan responden dengan perolehan mean sebesar 127 dalam kategori cukup baik. Korelasi antara variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dengan variabel efektivitas sekolah sebesar 0,632 termasuk kategori kuat. Sedangkan pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah diperoleh 0,399 atau sebesar 39,9% dengan koefisien regresi positif, hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya efektivitas sekolah dipengaruhi oleh baik buruknya kompetensi manajerial kepala sekolah, 2) variabel budaya sekolah dipersepsikan responden dengan perolehan mean sebesar 133 dalam kategori cukup baik. Korelasi antara variabel budaya sekolah terhadap variabel efektivitas sekolah sebesar 0,562 termasuk kategori cukup kuat. Sedangkan pengaruh budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah diperoleh 0,749 atau sebesar 74,9 %

dengan koefisien regresi positif, hal ini berarti baik buruknya efektivitas sekolah dipengaruhi oleh baik buruknya budaya sekolah, dan 3) variabel efektifitas sekolah dipersepsikan responden dengan perolehan mean sebesar 142 dalam kategori cukup baik. Besarnya pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah diperoleh nilai 0,403 atau sebesar 40,3% dengan koefisien regresi positif. Dengan demikian dapat dikatakan jika kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah semakin baik, maka efektivitas sekolah semakin baik pula.

Saran

1. Kepada UPPK Petarukan Kabupaten Pemalang hendaknya: a) memberikan pembinaan lebih intensif kepada kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas sekolah, b) pelatihan untuk pengembangan kemampuan mengelola sekolah bagi kepala sekolah, dan c) meningkatkan peran pengawas / penilik sekolah dalam melakukan supervisi manajerial terhadap kepala sekolah.
2. Kepada Kepala Sekolah hendaknya: a) mengembangkan kompetensi secara terus menerus untuk meningkatkan kemampuan manajerialnya, b) meningkatkan kerja sama dengan instansi terkait dalam rangka mengembangkan dirinya, dan c) melakukan studi lanjut agar kompetensinya meningkat.
3. Kepada Guru hendaknya: a) hendaknya menciptakan budaya sekolah yang lebih baik untuk mewujudkan peningkatan kualitas pembelajaran lebih baik, dan b) mendukung program kerja kepala sekolah khususnya yang terkait dengan program budaya sekolah.

B. Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian ini terletak pada kompetensi manajerial kepala sekolah yang kurang baik serta mengembangkan budaya sekolah untuk mewujudkan sekolah yang efektif.

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah dan efektivitas sekolah yang mempunyai pengaruh positif sebesar 39,9 % serta korelasi yang kuat antara

kedua variabel, tetapi dipersepsikan kurang baik maka kepala sekolah harus meningkatkan keterampilan manajerialnya. Kepala sekolah harus terus berusaha meningkatkan kemampuan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan setiap program dalam rangka mewujudkan sekolah yang efektif. Semakin baik ketrampilan manajerial kepala sekolah, maka akan semakin meningkatkan keefektifan sekolah baik dalam hal input, proses maupun outputnya. Semakin baik kepala sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah akan berimbas pada meningkatnya efektivitas sekolah.

2. Besarnya pengaruh budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah sangat besar yaitu 74,9 % serta korelasi yang cukup kuat antara kedua variabel merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas sekolah. Budaya sekolah harus terus dikembangkan dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari oleh kepala sekolah dan guru. Jika keteladanan dalam mempraktekkan budaya sekolah dapat diikuti oleh guru dan warga sekolah yang lainnya, maka kegiatan belajar mengajar akan lebih baik. Budaya sekolah yang baik akan menjadikan kebiasaan yang baik pula. Dengan demikian maka peningkatan efektivitas sekolah akan sangat dipengaruhi oleh baik buruknya budaya sekolah.
3. Pengaruh secara bersama-sama antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah yang hanya mencapai 40,3% maka kepala sekolah harus lebih intensif dalam meningkatkan kompetensi manajerialnya untuk mengimbangi budaya sekolah yang sudah baik sehingga keefektifan sekolah terus meningkat. Apabila kepala sekolah pasif dan tidak mengembangkan diri dalam meningkatkan kompetensinya, maka keefektifan sekolah akan menurun baik dalam hal input, proses maupun outputnya.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Carudin. 2011. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analistik Pada Guru SMK

- Negeri Se-Kabupaten Indramayu”. *Jurnal Penelitian pendidikan UPI* Edisi Khusus No. 2, Agustus 2011, ISSN 1412-565X, hlm
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Kepemimpinan Kepala sekolah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Di Sekolah Dasar*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional
- Hermawan, Daman dan Triatna, Cepi. 2012. “Organisasi Pendidikan”. Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (Eds). *Manajemen Pendidikan*. (hlm 67-84). Bandung: Alfabeta.
- Karwati, Euis dan Priansa, Donni Juni. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah: Bahan Ajar Implementasi Kurikulum 2013*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Kemdikbud
- Mulyasa, Ecep. 2009. *Menjadi Kepala sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyati, Yati Siti dan Komariah, Aan. 2012. *Manajemen Sekolah*. Tim Dosen Administrasi pendidikan UPI (Eds). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, hlm 85-102
- Nuridin, Diding. 2007. *Manajemen Pendidikan*. Tim Pengembang Ilmu Pendidikan UPI (Eds). Bagian 2 : *Ilmu Pendidikan Praktis*. Bandung: Imtima
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. 2007. Jakarta: BSNP
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan*. 2007. Jakarta: BSNP
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*. 2005. Jakarta: BSNP
- Pusat Pengembangan SDM Kemdikbud. 2014. *Bahan Ajar Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 bagi Kepala Sekolah*. Jakarta:

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

- Pidarta, Made. 2009. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: Rineka Cipta
- Riduwan. 2009. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Genta Buana
- Sodikin, Herdik. 2011. *Manajemen Sekolah Efektif Dan Unggul* (Online).
<https://ilmucerdaspendidikan.wordpress.com/2011/04/27/157/>.
 Diakses 12 Februari 2016
- Soedjono. 2005. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya”. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, hlm. 22- 47
- Soegito. 2010. *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*. Semarang: Unnes Press
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suhardiman, Budi. 2011. “Studi kinerja Kepala sekolah (Analisis Pengaruh Faktor Rekrutmen, Kompetensi, dan sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Kepala SMP dan Dampaknya Terhadap Kinerja Sekolah Di Kabupaten Garut”. *Jurnal Penelitian pendidikan UPI.*, Edisi Khusus No. 2, Agustus 2011, ISSN 1412-565X, hlm.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya
- Sukestiyarno, Y.L. 2010. *Olah Data Penelitian Berbantuan SPSS*. Semarang: Program Pascasarjana Unnes.
- Taurisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati. 2012. “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang”. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 19, No. 2, September 2012, ISSN: 1412-3126, , hlm. 170 – 187
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja*. Jakarta: Penerbit Kencana

- Umaedi, Hadiyanto dan Siswantari. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala sekolah*. Jakarta: Grafindo
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajagrafindo
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks